البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية.

الدكتور: صاطوري الجودي (أستاذ محاضر قسم "ب"جامعة تبسة)
الأستاذ: بوالريحـــان فاروق (أستـــاذ مساعد - جـــامعـــة جيـــجل)

ملخص:

في هذه المداخلة سيتم البحث في أهم تلك المتغيرات التي من شأنها التأثير على جودة القرار في المؤسســـة الاقتصادية، حيث سيتم توضيح العوامل المتعلقة بصانع القرار من جهة، والمتعلقة بالقرار من جهـــة أخـــرى، وفي الأخير يكون تقديم لمجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساعدة على تحسين جودة القرار.

وبناءً على ذلك، فهناك عوامل تتعلق بصانع القرار، كالضغوط المهنية الخارجية منها والداخلية والضغوط المتعلقة بحياته الشخصية، بالإضافة إلى قيّمه وثقافته، وقدراته ومهاراته، وهي كلها عوامل قد تؤثر جودة القرارات التي يتم صنعها داخل المؤسسة الاقتصادية.

كما توجد عوامل أخرى منها ما يتعلق بأدوات صنع القرار، ومنها ما يرتبط بتحديد المشكلة وتحليلـــها وطرق حلّها، بالإضافة إلى درجة القبول التي يتمتع بها القرار لدى المرؤوسين والعوامل المساعدة على زيادتـــه، وعوامل أخرى قد تؤثر على فعالية القرارات.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، جودة القرار، ضغوط العمل، الاختيار بين البدائل، القرار الفعّال، حل المشكلات، المسؤول الإداري.

مقدمة

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم العديد من التغيرات في بيئتيها الداخلية والخارجية، أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فعاليةً، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع القرار داخل المؤسسة، ولكن قد لا يقود كل قرار يتّخذ بالضرورة إلى القضاء على تحدي معيّن أو حل مشكلة محددة، لذا وجب السعي إلى صنع قرارات تتميّز بالجودة والفعالية أي أن يكون القرار يخص مشكلة بعينها ويكون موصوف بدقة مع كونه قابل للتطبيق على أرض الواقع. لكن ما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على جودة هذا القرار في المؤسسة؟ وهل تأثيرها يكون بصفة مباشرة أم غير مباشرة؟ وما هي الطرق الواجب إتباعها لتقليل الأثر السلبي لتلك العوامل إن وُجد؟ وما هي الإجراءات الواجب إتباعها لتحسين جودة القرار وزيادة مستوى فعاليته في المؤسسة الاقتصادية؟

ولأجل ذلك جاءت هذه المداخلة لتبحث في أهم عوامل البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بعرض وتحليل أهم العوامل المتعلقة بمتخذ القرار من جهة، والمتعلقة بالقرار من جهة أخرى، ثم محاولة تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين نوعية القرارات إلى مستوى القرارات الجيّدة، والتي يمكن أن تأخذ بيد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مواجهة تحدياتها ومشكلاتها الحالية والمستقبلية.

وبناء على ما سبق سيتم معالجة الإشكالية السابقة من خلال المحاور الموالية:

- عرض وتحليل لأهم العوامل المرتبطة بمتخذ القرار؛
- عرض وتحليل لأهم العوامل المرتبطة بالقرار؛
- تقديم بعض الاقتراحات لتحسين جودة القرار.

أولاً- عرض وتحليل لأهم العوامل المرتبطة بمتخذ القرار

يتعرض متخذ القرار إلى مجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية، كما يتأثر ببعض القيم والثقافات بالإضافة إلى ارتباط القرار بشخصية متخذ القرار وقدراته ومؤهلاته العلمية والعملية.

1- الضغوط المؤثرة على متخذ القرار

بالنسبة للعوامل التي تؤثر على متخذ القرار يمكن ذكر ثلاثة مؤثرات وهي؛ ضغوط خارجية، ضغوط داخلية وأخرى شخصية، وفيما يلي عرض وتحليل كل واحد منها:

1-1- تأثير الضغوط الخارجية

غالبا يكون لعوامل البيئية الخارجية تأثيرات ضاغطة على المؤسسة ومتخذي القرار فيها، ومن أهم هذه العوامل الحالة الاقتصادية العامة، الاتجاهات السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، حيث أن الظروف الاقتصادية غير الملائمة تخلق توترًا نفسيا بشأن جلب العمالة وتوفير التمويل اللازم للنشاط، بالإضافة إلى نُقص القدرة الشرائية للمستهلكين، وكذلك في حالة الرخاء الاقتصادي يكون الضغط موجودًا عندما يفكر أحد المسؤولين الإداريين في ضرورة تحليل الموقف الراهن الذي قد يتضمن فُرص كثيرة، واتخاذ قرارات صحيحة تهدف إلى اقتناص كل فرصة يتم اكتشافها، هذا من الناحية الاقتصادية.[1]

كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين، ويمكن أن تكون للعلاقات مع أفراد الأسرة، الجيران، الحي، العرش، والمنطقة تأثيرا كبيرًا على طبيعة القرار، بالإضافة إلى التأثير المشابه الذي قد يكون من خلال الضغوط المُمَارسة على المسؤولين الإداريين في المؤسسة عند المطالبة بحقوق بعض الأفراد وتحقيق العدالة والقضاء على الفقر ورعاية مصالح الأطراف السابقة سواء في التوظيف أو في المنافع، وقد تلجأ الجمعيات المدنية إلى دعم معارضة الحكومات الأجنبية، ويصبح نتيجة لذلك المسؤول الإداري تحت طائلة الضغوط التي تمسه من جرّاء السعي الدؤوب للتوفيق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمؤسسة.

أما الظروف السياسية فلها تأثيرها الخاص، وذلك عندما يتم تعيين قادة جدد بقرارات رئاسية بعد تغيّر السلطة السياسية في البلاد، فيأتي هؤلاء المسؤولين وهم يحملون في طياتهم الكثير من الغموض والتحفظ من جوانب عدّة، الشيء الذي يُلقي بضغوط أخرى على كاهل المسؤولين، الزملاء والمسؤولين في المستويات الإدارية الأقل، وتكون قرارات هؤلاء مرآة تنعكس عليها تلك الضغوط، أما صورة الانعكاس فبحسب الشخصية والحكمة والخبرة، فقد يكون هذا التغيير الجديد فرصة ومتنفس لبعض المسؤولين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، بينما

يضيق منه صدر البعض الآخر فيربكهم ويحول دون اتخاذ قرارات صحيحة أو قد يجعلهم يُحجمون عن اتخاذ القرارات نهائيا.[2]

وعمومًا الضغوط الخارجية مهما تعددت وتباينت فإنها تترك أثارها على متخذ القرار في المؤسسة، الشيء الذي يُحتم عليه البحث في كيفية التعامل معها باستغلال الإيجابي منها، ومحاولة علاج وتجنب السلبي الذي تكون نتائجه غير مرغوبة.

1-2- تأثير الضغوط الداخلية

متخذ القرار يجد نفسه داخل المؤسسة مُثقلاً بمسؤوليات ومهام كثيرة يتحتم عليه القيام بها انطلاقا من مبادئ المهنة، وعادة ما تُصاحب هذه المسؤوليات والمهام سلطة وصلاحيات تتفق مع متطلبات إنجازها، لكنه وبالنظر إلى الواقع العملي فهو عادة ما يصادف الكثير من العراقيل والتحديات والإبهام والمراوغات التي تجعله يَشعر بالضغط الذي يؤثر على اتخاذه للقرارات المناسبة لكل ظرف.

وقد يُعاني متخذ القرار من عبء الدور والمهام المتراكمة عليه ولا يكون له متسع من الوقت لمعالجة المشاكل المتعلقة بكل مهمة، واقتراح البدائل واختيار أفضل بديل بطريقة نموذجية، كما قد يتعامل الفرد مع عدة أطراف (المسؤول المباشر، المرؤوسين، الزملاء، النقابات والمجتمع...الخ) فإنه يضع توقعات كل طرف اتجاه القرارات التي يتخذها، وفي كلتا الحالتين سيشعر الفرد بالضغط والارتباك لأنه في الأولى يخشى عدم القدرة على تأدية ذلك الحمل الثقيل واتخاذ القرار الصحيح، أما في الثانية فقد ترتد إليه معلومات تدُل على عدم رضا الآخرين عن قراراته وعدم رغبتهم في تنفيذها، لأنها لا تتماشى مع مصالحهم أو أنهم معارضين لهذا المسؤول نفسه.

وكذلك المسؤول الذي يتم تنصيبه أو انتخابه لأول مرة في وظيفة معينة، قد يجد نفسه في بيئة يكتنفها الغموض حول المهام الواجب القيام بها بالضبط، فيشعر بالغموض وعدم الفهم لأبعاد وظيفته ويتولد لديه قلق مع مرور الوقت وينتابه التوتر الذي سيعود عليه بنتائج سلبية تُترجم في قراراته غير الصائبة، أو الحلول غير المناسبة للمشكلات التي يواجهها في عمله نتيجة لنقص المعلومات التي يحاول جمعها والتي قد لا يجد إليها سبيلا.

وقد تتأثر قرارات المسؤول الإداري بمساره المهني في المؤسسة، وذلك من خلال الفرص المتاحة أمامه للرسكلة والتطوير والتنمية الفردية، التي قد تفتح أمامه المجال لتعلم مهارات وتقنيات جديدة تساعده في زيادة قدرته على إدراك المشكلات وتحديدها، واستخدام أساليب كمية دقيقة في المفاضلة بين البدائل المقترحة لحلها ولكن هذا يتطلب منه أن يتميز بالمرونة في التعامل مع التغيرات المستمرة، والاستجابة للمتطلبات الجديدة لوظيفته وإلا سيقع تحت طائلة الضغوط التي تحول دون تحقيقه لأهدافه وأهداف المؤسسة والأطراف الأخرى داخلها.[3]

وقد بينت الدراسة التي قام بها **"ماكجراث"** أن الخبرة السابقة تلعب دورًا هامًا في تحديد استجابة الفرد للضغوط وكيفية التعامل معها، فالمواجهة المتكررة للضغوط والتدرب على كيفية التجاوب مع مختلف المواقف يؤثر على مستوى الضغوط من جهة وتعديل ردود أفعاله من جهة أخرى، وهذا بدوره يؤثر على قدرته على حل المشكلات التي تواجهه واتخاذ القرارات المتعلقة بالبدائل المناسبة لحل تلك المشكلات، فالخبرة في مواجهة الضغوط تعني الخبرة في مواجهة المشكلات والقدرة على معرفة أسبابها وتفاديها في المستقبل.[4]

وفي هذا الإطار صدر مؤخرًا تقرير مفاده أن عددًا متزايدًا من الأفراد يعانون من معدلات مرتفعة من ضغوط العمل بسبب التغيرات التي تطرأ على البيئة والمحيط الجغرافي لموقع العمل، وأن أغلب هؤلاء الأفراد هم من الذين يعملون في مناصب ذات المهام الكثيرة أو مناصب متعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، ويكون هذا بالخصوص في المؤسسات التي تقوم بنقل مسؤوليها وعمّالها بين الفروع عبر المناطق المختلفة.(5)

1- 3- تأثير ضغوط الحياة الشخصية

تتأثر القرارات الإدارية في المؤسسة بما يعانيه متخذوها من ضغوط قد تمس جوانب حياتهم الشخصية ولكن هذا التأثير يتباين وفقًا لطبيعة المسؤول وسماته الفردية التي يتمتع بها، والتي من أهمها: نمط الشخصية الأحداث الضاغطة في حياته، القدرات والمهارات والخبرات، هيكل الحاجات والقيم، الحالة النفسية والاجتماعية ومختلف السمات الشخصية الأخرى، وذلك كما يلي:

تشير نتائج بعض الدراسات أن طبيعة الفرد ونمط شخصيته لهما دور مؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة، والتي تؤثر بدورها على طبيعة إدراكه للمشكلات الموجودة في محيطه، وطبيعة الاستجابة للمواقف الضاغطة والقدرة على إدراك المشكلات المتعلقة بها تؤثر على القرارات المتخذة.

وتوجد علاقة بين اعتقاد المسؤول بمدى قدرته على السيطرة على المشكلات التي تواجهه وبين الشعور بالضغط، ويتم التمييز بين صنفين من المسؤولين، الصنف الأول حسب هذه الدراسات هم من يعتقد بأن المشكلات التي تواجهه لها علاقة بقوى خارجة عن سيطرته كالحظ أو القضاء والقدر، وبناءً على ذلك يُسلّم بالأمر الواقع ويكون أقل تعرضا للقلق والتوتر والأمراض المختلفة، بينما الصنف الثاني هم من يتفاعل مع المواقف الضاغطة وما تتضمنه من مشكلات ويحاول التكيف معها، ويتميز هذا النوع بالعدوانية في محاولة السيطرة على الموقف الراهن، وهذا ما أكده **"كوبوس"** في دراسته التي أجراها على عينة من القيادات الإدارية في الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة خدمية باستخدام الاستقصاء للربط بين أحداث الحياة الضاغطة وشخصية المسؤول.(6)

أما من الجانب الشخصي للقائد فقد يكون للأحداث الضاغطة في حياته الشخصية سواء في المترل أو مع الأقارب والجيران دورٌ في خلق التوتر الذي ينتقل إلى العمل فيجعله يشعر بضغوط العمل، تنعكس نتائجها على قدرته على التركيز عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وبخصوص هذا الجانب قام كل من **"هولمز"** و**"راه"** بدراسة بيّنت نتائجها وجود علاقة معنوية ضعيفة (0.05%) بين الأحداث الضاغطة في حياة الفرد والأمراض التابعة لها، وتم تفسير ذلك بأن الفرد الذي يتعرض للأحداث الضاغطة في حياته بدون التعرض للأمراض يختلف من حيث خصائصه عن الفرد الذي يسقط فريسةً للأمراض نتيجةً لتلك الأحداث، لأن الأول لديه مقاومة للأحداث الضاغطة ويُسمى "الشخصية الصلبة"، بينما الثاني لديه "حساسية للضغوط"(7)، ويكون المسؤولين ذوي الشخصية الصلبة هنا هم الأكثر قدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بدون تأثير الضغوط، وتكون في الغالب قراراتهم جيّدة وصائبة وذات قابلية للتنفيذ.

بالإضافة إلى ذلك يمكن لمتخذ القرار أن يتأثر عند اتخاذه للقرارات بهيكل حاجاته غير المشبعة، وهو الجانب الذاتي في اتخاذ القرار والذي يعتبر من سلبياته لأن متخذ القرار يجب أن يكون موضوعيًا عند بحثه عن حلول

لمشاكل المؤسسة واتخاذ القرارات بشأنها، ولعل من أهم تلك القيم والحاجات نجد الحاجة إلى الإنجـــاز وضـــبط النفس، القدرة على التنبؤ، تأكيد الذات، العدالة والإنصاف، التقدير والقبول الشخصي، المسؤولية والإحســـاس بالأهمية، بالإضافة إلى الأمن والأمان والانتماء، وهي مرتبة بالاستناد إلى سلم **"ماسلو"** للحاجات.

هذا وتؤثر الحالة النفسية والجسمانية للقائد والضغوط المترتبة عليها على جودة قراراته وفاعليتـــها، فالحالـــة النفسية قد تجعل المسؤول يتسرع في اتخاذ قرار معين بدون دراسة وتمعّن، فالاكتئاب مثلاً يقلـــل مـــن مقاومتـــه للمشكلات وتُفقده الرغبة في اتخاذ القرارات، وكذلك المسؤول الذي يفتقد إلى الثقة بالنفس والاعتبار الشخصي فإنه يستجيب بطريقة سلبية للمواقف والمشكلات الضاغطة التي تحتاج إلى الحكمة ورفع التحدي لمواجهتها، أمـــا الجانب الجسمي فله الدور الإيجابي في مواجهة ضغوط المشكلات، فالأفراد الأصحاء هم القادرون على التكيّـــف والسيطرة على المواقف بشكل أفضل من غيرهم.(8)

والمسؤول الذي يتمتع بسند اجتماعي قوي وأشخاص يقفون وراءه، هو الذي يشعر بالأمان عندما يُقْدم على اتخاذ القرارات الخطيرة أو ذات التحدي الكبير لحل المشكلات المعقّدة، وهنا تبرز أهمية العلاقات الإنسانية، وأهمية الصداقة في المساعدة على اتخاذ القرار الأكثر جودة وذات الفعالية الكبيرة في حل المشكلات داخل المؤسسة.(9)

2- القيم والثقافـــــــــة

قد يتصور البعض أن الأفراد متشابهون، وأن خطوات اتخاذ القرارات نفسها في كل المؤسسات، لكن الواقع ليس كذلك، فبما أن الأفراد يعيشون في بيئات مختلفة فهم متباينون من حيث إتباع خطوات اتخاذ القرارات، فمـــن بـــاب اختلاف الثقافات نجد أن الثقافات التي تُثمّن دور الفرد تَعتبر القرارات الفردية أمرًا شائعًا، أما الثقافات التي تُـــثمّن دور الجماعة فإنه من غير المتوقع أن يتخذ الفرد قرارًا من دون أخذ رأي الجماعة مسبقا.(10)

وعند اتخاذ القرارات في المؤسسة لا بد من مراعاة ثقافة المرؤوسين، فالثقافة قد تختلف داخل الدولة الواحدة بين مناطقها أو ولاياتها، كما قد تختلف بين دولة وأخرى، وفي المؤسسات كبيرة الحجم نجد تنـــوع وتبـــاين في الثقافات بين فروع المؤسسة في المناطق المختلفة، لذا فعند اتخاذ قرار معين على مستوى عالي لا بد من مراعاة مدى قابلية الأفراد من منطلق ثقافتهم لهذا القرار في الفروع المختلفة التابعة للمؤسسة.

أما من حيث القيم التي تؤثر على جودة القرار المتخذ داخل المؤسسة فنجد مجموعة من القيم من أهمها:(11)

أ- القيم العملية: وهي التي تفسر قرارات المسؤول الذي يهتم ويركز على البحث عن الحقيقة، ويُظهر اهتمامـــا محدودًا بمنافع الأشياء وأبعادها الجمالية، ويسعى إلى الملاحظة والتبرير العلمي، وهذا المسؤول عادة ما تكون قراراته رشيدة وموضوعية.

ب- القيم الاقتصادية: وهي التي تكون خلفية لقرارات المسؤول الذي يهتم بكل ما ينفع اقتصاديًا، ويركز على تنفيذ كل قرار يفيد في الاستثمار وتحقيق الأرباح ويساعد على جمع الثروة، وهذا يقدم نموذجًا لرجل الأعمـــال المادي والبرغماتي.

ج- القيم الجمالية: وتفسر قرارات المسؤول الذي يهتم بالقيم الحسية والجمالية للحياة، وهذا النوع من متخذي القرارات قد يكون فنانًا غير أنه ينظر إلى الأحداث المختلفة على أنها أشياء يمكن الاستماع إليها.

د- القيم الاجتماعية: وهي كل ما يُفسّر اتخاذ المسؤول لقرارات تميل إلى التعاطف واللّطف وتتجنب الأنانية، ويَعتقد متخذ القرار هنا أن القيم الاقتصادية والجمالية ليست ذات معنى.

ه- القيم السياسية: وهي التي تفسر اتخاذ القرارات التي تهدف إلى كسب القوة والمال والشهرة، والبعض يَعتبر القوة من الدوافع الشائعة لذلك، إلا أنها في الحقيقية وسيلة للبحث عن السلطة الشخصية والنفوذ وانتزاع اعتراف الغير بالإنجازات الشخصية.

و- القيم الدينية: وتمثل خلفية للقرارات التي يكون مغزاها روحي، وتكون هذه القرارات في العادة مبنية على الغيبيات.

من خلال القيم السابقة يتبّين أن الأحكام الذاتية ضرورية في تحديد الأهداف وترتيبها، كما أنها ضرورية في مرحلة تكوين البدائل المقترحة لحل المشكلة وتقييمها، وهي تنعكس أيضا بوضوح على عملية اختيار البديل الأمثل الذي تتوقف عليه جودة القرار المتخذ في المؤسسة.

3- الشخصية والقدرات

يختلف المسؤولين في معالجتهم للمشكلات التي تواجههم في مجال العمل، فقد بيّن **"بيتر دريكر"** أنه يوجد نمطين لاتخاذ القرارات الفعّالة، النمط الأول هو الذي يركز على المشكلة وهو السائد في اليابان، أما الثاني فهو الذي يركز على الحل وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية، وفيما يلي يتم توضيح هذين النمطين:

3-1- النمط الذي يركز على المشكلة

يبدى هذا النمط من المسؤولين اهتمامًا أكبر بالمشكلة المطلوب حلّها، وعندما يشعر بعدم كفاية المعلومات المتوفرة فإنه يسلك أحد الأسلوبين التاليين:

أ- الأسلوب الاستشاري: حيث يلجأ المسؤول هنا إلى تحصيل أكبر قدر من المعلومات من الزملاء والمرؤوسين، كما قد يلجأ إلى التنازل عن بعض المعلومات في حالة وجود مصلحة مشتركة وتوفر الثقة المتبادلة، ويكون نقل المعلومة بشكل آمن، وهذا التنازل عادة ما يحصل عندما يشعر الطرفين بقصور في المعلومات والحاجة إلى النقاش لتشخيص المشكلة.

ب- الأسلوب الانعكاسي: وفيه يعتمد على إثارة الآخرين للحديث عن المشكلة، عن طريق فتح النقاش حول ما سمعوه عنها ثم الاكتفاء بالإنصات لما يدلون به من معلومات، ويُستخدم هذا الأسلوب عندما يحيط الغموض بالمشكلة، أو عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة والمستمَع إليه أو تنعدم الثقة بينهما.(12)

3-2- النمط الذي يركز على الحلول

عندما يشعر متخذ القرار بقرب الوقت الضروري لحل المشكلة يلجأ إلى استخدام أحد الأساليب الموالية:

أ- الأسلوب التفاوضي: وهنا يتفاوض المسؤول عن طريق التنازل عن معلومات لتحصيل معلومات أخرى، وهذا في حالة وجود مصلحة للطرفين في حل المشكلة، أو تنشأ علاقة احتياج بين الطرفين للمساعدة، أو عندما تتوافر للطرفين الرغبة في العمل معًا بالرغم من غياب الثقة.

ب- أسلوب الأمر المستتر: ويلجأ المسؤول إلى هذا الأسلوب عن طريق توجيه أوامر في شكل اقتراحات تكون لها قابلية للتنفيذ، ويقوم المسؤول بذلك في حالة إلمامه الكامل بالمشكلة وتكون له ثقة كبيرة فيمن وجّه إليهم هذا

الأمر، أو تكون له حاجة ماسّة للعديد من الحلول بحيث يُراعي الحل الذي تقدمة النــواحي الفنيــة للمشــكلة المطروحة للحل.

ج- أسلوب الأمر الصريح: ويعتمد هذا الأسلوب على السلطة الإدارية لمتخذ القرار والتي يستعين بها في توجيــه الأوامر بكل صراحة للآخرين الذين يكون عليهم تنفيذها من منطلق الواجب، ويتم إتباع هــذا الأســلوب في حالات وضوح السلطة والمسؤولية ووجود اتفاق مُسبق حول المشكلة، مع اعتراف المرؤوسين بضرورة استخدام هذا الأسلوب في الموقف الراهن، وهذا الاعتراف يكون من منطلق أن المسؤول على دراية تامة بأبعاد المشــكلة وتكون لهم ثقة كبيرة في قدرته على اتخاذ القرار المناسب، وكذلك في حالة ضيق الوقت ووجود عدد كبير مــن المهام التي يجب القيام بها، كما يتسم الوضع بوجود علاقات طيبة ومتينة بين المسؤول والمرؤوسين.[13]

هذا من جانب نمط المسؤول في معالجة المشكلات، أما من جانب نمط شخصية المسؤول أو متخذ القــرار فنجد عدة أنماط وهي باختصار:

- **النمط الاقتصادي:** وهو الذي يفصل ما هو نافع ومفيد.
- **النمط الجمالــي:** ويفضل الانسجام والتفرد.
- **النمط الاجتماعي:** وهو المحب للناس والذي يتعاطف معهم.
- **النمط النظــري:** ويتميز بأنه شغوف باكتشاف الحقائق والتنوع والرشد.
- **النمــط الدينــي:** يتأثر ويفضل التجارب الروحية.
- **النمط السياســي:** هو الذي يسعى جاهدًا وراء القوة والنفوذ والشهرة.

يتبيّن هنا أن نمط المسؤول وشخصيته وقدراته كلها عوامل لها دور مهم في التأثير على جودة قراراته، فكما أن لكل نظام مبادئ يُبنى عليها، فالمسؤول أيضا له مبادئ بُنيت عليها شخصيته، وهي التي أهلته لإتباع نمط محدّد يكون كإطار يَسير عليه طوال حياته ويُطبقه في كل نشاطاته وقراراته، وتتضح قدراته في الإنجازات التي يقــدمها والقرارات الفعّالة التي يتخذها ويكون لها تأثير كبير في تغيير محيطه ومنظمته.

أما فيما يلي فيمكن عرض أهم العوامل المؤثّرة على القرارات والتي لها علاقة بالقرار ذاته.

ثانيًا- عرض وتحليل لأهم العوامل المرتبطة بالقرار

بعد عرض وتحليل أهم العوامل المؤثرة على متخذ القرار والتي تؤثر بصفة غير مباشرة على جودة القــرار سيكون فيما يلي عرض وتحليل للعوامل التي من شأنها التأثير مباشرة على جودة القرارات وفاعليتها، والتي منها ما يلي:

1- تأثير أدوات صنع القرار

عادة ما يتم اتخاذ القرارات المهمة أو الإستراتيجية في المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة، أمــا القــرارات المتعلقة بعمليات المؤسسة فيتم اتخاذها في مستويات إدارية أقل، ويمكن في هذه الحالة استخدام بعض الأدوات مثل:

- كشوف الأجور التي تقدم قيم ظرفية ذات علاقة بالموقف الراهن.

- استخدام شكل هندسي لتصوير القرار وبدائله.
- دراسة وتحليل العلاقة بين الإيراد الناتج والدخل والتكلفة لتحديد مستوى الإيراد المالي للمؤسسة.
- استخدام البرمجة الخطية لتحديد مصادر المشكلات.
- تقييم الأداء بالاستعانة بالتكنولوجيات التي تساعد على تقييم تقدم العمل.

فهذه الأدوات يمكن الاستعانة بها عند مواجهة مشكلة ما والرغبة في اتخاذ نوع معين من القرارات، حيث تؤثر على جودة ودرجة الدقة التي يتميّز بها القرار مع مراعاة طبيعة المدخلات التي تستخدمها كل أداة. [14]

2- تأثير طريقة فهم وحل المشكلة

إن متخذ القرار الذي يتمكن من الإدراك الصحيح للمشكلة وأعراضها، وضبطها بشكل جيّد سيكون قادرًا على صنع القرار المناسب، لكن عادة ما يقع متخذي القرارات في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في حلّها، ومن أهم أسباب هذا الإخفاق هو عدم الإدراك الجيّد للمشكلة، والذي يرجع بدوره إلى ميل بعض الأفراد إلى إنكار وجود المشكلة نهائيًا أو جعلها مشكلة شخصية، أو بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرتها على توضيح أعراض المشكلة، بالإضافة إلى التعقيد الذي يحوم بالمشكلة، والذي قد لا يكون للمسؤولين خبرة فيه؛ والسبب الثاني يتمثل في التحديد الخــاطئ للمشكلة كنتيجة للأسباب السابقة، أو لميل البعض لتحديد وتعريف المشكلة بدقة، ثم يقفزون عن الخطوات التالية مباشرة إلى اقتراح الحلول البديلة والبدء في التنفيذ غير الموثوق بمعنى عدم مراعاة التتابع في خطوات اتخاذ القرار، وهذا يرجع في العادة إلى الكسل أو لنقص الخبرة والإرادة للعمل على حل المشكلة بشكل صحيح، فالعوامل السابقة كلها تــؤدي إلى صياغة الأهداف بشكل خاطئ مما ينتج عنه صنع قرارات غير مناسبة تؤدي إلى الفشل في علاج المشكلة.[15]

بالإضافة إلى الفشل في إدراك وتحديد المشكلة وأسبابهما، قد يقع متخذ القرار في بعض الأخطاء أثناء حــل المشكلة، ومن أهم هذه الأخطاء يمكن ذكر ما يلي:[16]

- إتباع الافتراض القائل بوجود حل لكل المشاكل، وهو افتراض غير صــادق عمليًا.
- عدم استخدام كل المعلومات المتوفرة مما يجعل من الصعب اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.
- نقص مرونة التفكير، والاعتقاد بوجود طريقة وحيدة للحل بالاعتماد على الخبرة السابقة.
- الحذر والخوف من استخدام طرق جديدة للحل أكثر حداثة وابتكارًا وشمولاً.
- عدم التأكد من تطابق الحل المقترح مع المشكلة نتيجة للتسرع في التنفيذ.
- تجنب تطبيق الحل المناسب نتيجة ارتفاع تكلفته مقارنة بالحلول المقترحة الأخرى.

يتبيّن من خلال هذه النقاط أن متخذ القرار معرّض للعديد من الأخطاء التي قد تحول دون وصوله للحل المناسب للمشكلة، وبناءً على ذلك فلا بد له من الحذر والتريُّث في اقتراح البدائل -التي يجب أن تكون مبنيــة علــى الإدر اك الصحيح للمشكلة- ثم اختيار البديل الأفضل الذي يتوافق مع المشكلة المطروحة.

3- تأثير درجة قبول القرار

إن فاعلية كل قرار إنما تتوقف على مدى قبوله من جهة وعلى جودته من جهة أخرى، وذلك وفق المعادلة التالية:

فاعلية القرار= جودة القرار × مدى قبوله

من هذا المنطلق فإنه قبل الحديث عن مدى قبول القرار، وجب تحديد معنى فاعلية القرار وكفاءته، والكفاءة هنا يُقصد بها القدرة على تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المحدودة، وهذه هي الكفاءة الإدارية، أما كفـــاءة القرار فهي القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم احتيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائـــد ممكن باستخدام نفس الموارد، وتتوقف كفاءة القرار على ثلاثة عناصر أساسية وهي البيئة التنظيمية، والظـــروف البيئية وصانع القرار، أما كفاءة القرار فتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات والتي يجب أن تكون أكبر من الواحد الصحيح.[17]

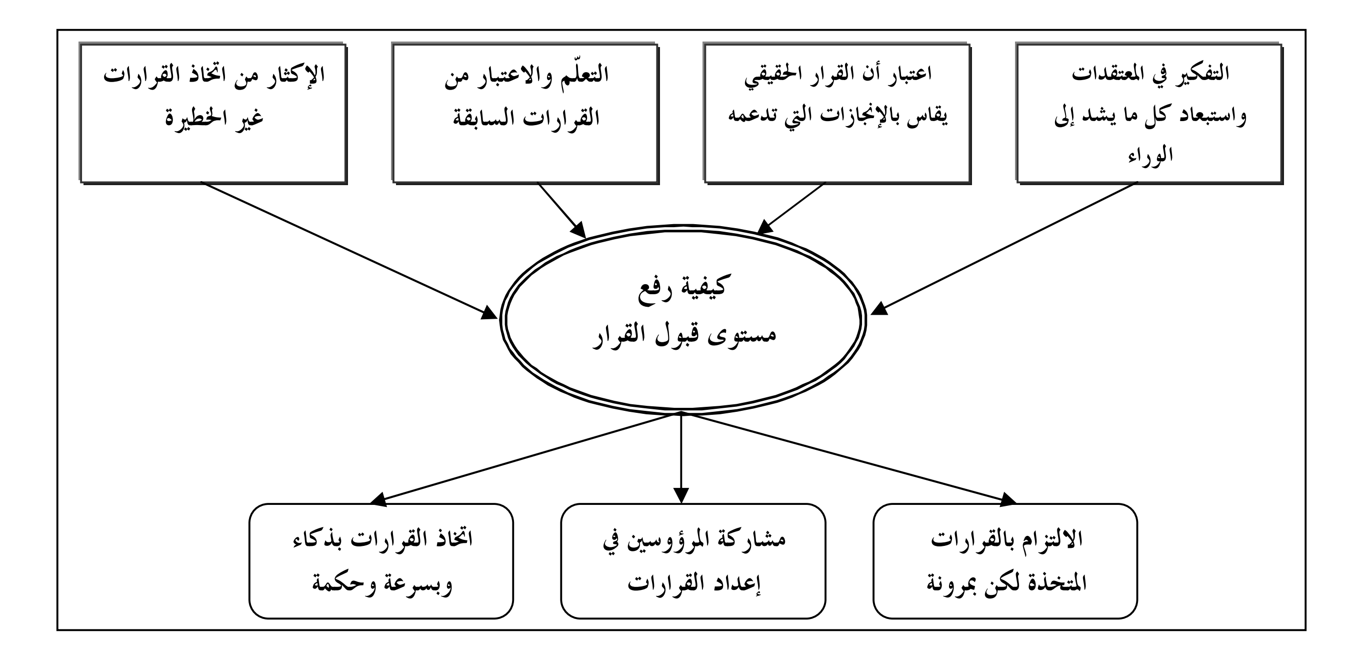
أما فاعلية القرار فهي نتيجة للمعادلة السابقة والتي تتضمن ضرب جودة القرار بمدى قبولـــه مـــن طـــرف المرؤوسين، ويتبّين من خلال المعادلة السابقة أنه ليس مُهِمًّا على الإطلاق ارتفاع جودة القرار إذا كـــان أولئـــك المنفذين له غير مستعدين للتنفيذ على النحو المطلوب، بمعنى أن فاعلية القرار تتوقف على متغيرين هما جودة القرار ودرجة المشاركة في تنفيذه.

مما سبق يمكن الوصول إلى مفهوم قبول القرار وأهم العوامل المساعدة على زيادة مستوى هذا القبول لدى المرؤوسين، ويمكن توضيح كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال النقاط التالية:

- صياغة الأهداف بدقة وعناية، واستخدام الطرق الكمية في التحليل كلما أمكن ذلك.
- أخذ الوقت في الاعتبار عند اتخاذ القرار وكذلك القيم الأخلاقية العالية.
- تجنب التسرّع في اتخاذ القرار والتحلي بروح المسؤولية عن نتائجه.
- يجب تحديد المشكلة بوضوح مع تحديد إطار لاتخاذ القرار لتُحدد معه المسؤولية.
- يجب تجنُّب تضييع الوقت في المشاكل العقيمة وفي القرارات المتاحة للمرؤوسين.
- جمع أكبر عدد من البدائل وتحديد الزمن الكافي للتفكير فيها ثم تحليلها جيـــــدًا.
- تجنُّب خطأ تعميم الصفات والنظرة السلبية للمرؤوسين ومشاركتهم في القرار.

ويمكن توضيح كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): كيفية رفع مستوى قبول القرار



المصدر: [الصيرفي، 2003، ص98، بتصرف]

من خلال ما سبق يتضح أنه لا بد من الحرص على أن يَلقى القرار قبولاً لدى المرؤوسين، وذلك بإشراكهم في إعداده واتخاذه ومراعاة أرائهم واقتراحاتهم ومعتقداتهم خاصة الإيجابي منها، بالإضافة إلى العمل على تحسين نوعية أو جودة القرارات، وتتعلق نوعية القرار هنا بمستواه في المؤسسة فكلما كان القرار ذو أهمية إستراتيجية وكان مجال تأثيره واسعا يُقال أنه جيّد، وحاصل ضرب المتغيّرين السابقين يُعطينا القرار الفعّال، وهو الذي يتمتع بقابليته للتنفيذ على أرض الواقع سواء من ناحية تماشيه معه أو من حيث درجة القبول التي يلقاها لدى المرؤوسين.

4- عوامل أخرى مؤثرة على جودة القرار

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى تؤثر على جودة القرار يمكن إيجازها فيما يلي:

4-1- طبيعة النظام

يفرّق كتاب الإدارة بين النظام المغلق والنظام المفتوح في اتخاذ القرارات، أما الأول فيتضمن عدد من البدائل في موقف معيّن، يؤدي كل بديل منها إلى نتيجة معينة، ويختار المسؤول منها البديل الذي يراه أفضل، ويكون اختياره هنا رشيدًا وموضوعيًا، ويقل في هذا النوع تدخل العنصر الإنساني ويزيد تأثير المقارنة التحليلية الرياضية، وتعتبر النماذج الرياضية وبرامج الكمبيوتر أمثلة على هذا النظام؛ أما النظام المفتوح لاتخاذ القرارات فهو الذي يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها، ويصعب على المسؤول هنا الإلمام بكل البدائل الممكنة، وهذا النظام يميل إلى الواقعية لأنه يعتبر متخذ القرار فرد معقد يمتلك قيم ومعتقدات وطموحات، الأمر الذي يؤثر على عملية الاختيار؛ وهذا ما أكده **"سايمون"** الذي بيّن بأن هناك حدودًا أو معوقات تحد من درجة الرشد في اتخاذ القرار، وهذه المعوقات ليست ساكنة، وإنما تتميز بالحركية لأنها تنبع من

البيئة التي يُصنع فيها القرار، ومن هذا المنطلق تتأثر عملية اتخاذ القرار بعقلية المسؤول وقيّمه ودوافعه، ونظـــرته إلـــــى الأمـــور.[18]

4-2- السياسة المتّبعة

تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة العليا في المؤسسة أول نوع من القيود الداخلية المفروضة على متخذي القرارات الخاصة بالإدارات الداخلية في المؤسسة، أي أنه لا يجب أن يتعارض القرار في إحدى الإدارات مع السياسة التي تتبعهـــا الإدارة العليا في المؤسسة وإلا ستكون هذه الأخيرة أول عائق أمامه.

4-3- الإمكانيات المالية

إن الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة تعتبر أحد القيود التي يجب جعل عملية اتخاذ القرار تحت مظلتها، ويتدخل هذا القيد بالضبط في مرحلة تقييم البدائل إذْ يجب اختيار البديل الذي يكون في حدود الإمكانيات المتاحة، ويُعتبر القيد المالي قيد لكل القرارات في كل المستويات الإدارية في المؤسسة.

4-4- الكفاءة الإدارية

إذا كانت الكفاءات التي تسيّر الإدارة ليست على دراية تامة بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات من جانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال، فإن الكفاءة ستكون هنا عائقًا أمام اتخاذ القرارات، ويتبين قصور هذه الكفاءات في هذا المجال من خلال ضُعف تشخيص المشكلة بدقة والإنفراد بوضع البدائل والمفاضلة بينها، وعدم استخدام الأساليب الكمية في تقدير احتمالات النتائج في المستقبل.[19]

ثالثًا- تقديم بعض الاقتراحات لتحسين جودة القرار

إن حل أية مشكلة يتطلب الاعتراف بوجودها وإدراكها بطريقة سوية، ثم تحديدها وفهمها، وبعد ذلـــك تحديد الهدف الذي يكون في إطاره حلها واقتراح مجموعة من البدائل للحل ثم اختيار أفضلها - وذلك هو اتخـــاذ القرار- وتنفيذه ومتابعة عملية التنفيذ، لكن المهم هنا هو اتخاذ القرار الفعّال الذي يمكن قبوله وتنفيذه، وهو يعتمد على قدرة المسؤول على الاختيار والتي تكون مبينة على أسس علمية وتقديرات سليمة للواقع، وللوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة عن طريق القرار الفعّال ينبغي إتباع الاقتراحات الموالية:

1- تغيير طريقة التفكير

لا يمكن إيجاد حل فعّال لجميع المشكلات من خلال الطريقة العقلانية لاتخاذ القرار، لأن العديد من المشـــكلات تتطلب وسائل حل أخرى مختلفة، وبما أنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تظل على نفس الوضع لعقود عدة فإنه لا بد من تغيير طريقة إدارتها أولا، لكن هذا لن يكون إلا من خلال تغيير طريقة تفكير قادتها والمرؤوسين فيها، ليتجسد ذلك التغـــيير فيما بعد في تغيير الأجواء المحيطة، والذي لن يتأتي إلا بالإبداع والابتكار واستخدام الطرق الخلاقة لحل المشـــكلة تمـــد متخذ القرار بالمزيد من البدائل التي يمكن الاستعانة بها.[20]

ويُعرَّف التفكير الإبداعي حسب الدكتور علي الحمادي في كتابه سلسلة الإبداع بأنه:"مزيج من الخيال العلمـــي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها تميّز غير مألوف يمكن تطبيقــــه واستعماله".[21]

وتكمن أهمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات في أنه يقود إلى إعطاء حلول غير مألوفة لمشاكل مألوفة أو غير مألوفة، وذلك من شأنه أن يقود إلى التجديد والتميّز والتقدم على الغير، خاصة ونحن نشهد اليوم حاجة متزايدة ومستمرة للمنظمات إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة التي تزيد من قدرتها على المنافسة، ولعل الحلول والأفكار الإبداعية تعتبر أكبر مساهم في ذلك.

وبالتالي فعلى متخذي القرارات في المؤسسة إذا ما أرادوا الوصول إلى التفكير الإبداعي الذي يساعدهم على حل مشكلات مؤسساتهم أن يغيروا طريقتهم في التفكير ونظرتهم إلى الأمور والتميّزالمرونة في التعامل مع المواقف وكخطوة ثانية لا بد من العمل على تغيير طريقة تفكير المرؤوسين، ولعل من أهم الطرق المساعدة على ذلك هو إعداد وتطبيق برامج تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ومن أهم البرامج المعروفة اليوم في هذا المجال ، وحسب المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية نذكر:[22]

أ- برنامج تسريع التفكير: وهو برنامج يساعد على تنمية مهارات التفكير العلمي، وقد طُبّقفي بريطانيا ويعرَف ببرنامج Case، ويقوم على افتراض ضمني فحواه أننا إذا استطعنا تنمية مهارات التفكير في مجال العلوم فإن الفرد يستطيع أن ينقل استخدام هذه المهارات إلى المجالات الأخرى، ويقوم هذا البرنامج على أربعة أسس وهي:

- **جلسات النقاش:** أي جمع المرؤوسين في جلسات لمناقشة المشكلة الحالية.
- **التضارب المعرفي:** أي تعريض المرؤوسين لمشاهدات تكون بمثابة مفاجأة لكونها متعارضة مع توقعاتهم، ثم دعوتهم لإعادة النظر في بنيتهم المعرفية وطريقة تفكيرهم.
- **التفكير فيما وراء التفكير:** أي التفكير في أسباب التفكير في المشكلة بطريقة معينة.
- **التجسير:** ويقصد بها ربط الخبرات التي حصل عليها المرؤوس من خلال حل هذه المشكلة مع خبراته في الحياة العملية وفي المجالات الأخرى.

ب- برنامج مهارات التفكير: ظهر برنامج مهارات التفكير (Skills thinking) لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995م، ويهدف إلى تنمية مهارات التفكير، ويركّز على مهارات التعلم الذاتي من خلال تنمية مهارات الاستنتاج، التصنيف، تكوين الأنماط، الاكتشاف والتوقع العلمي.

ج- برنامج تحسين التفكير بطريقة القبعات الست: ويعني اختيار واستخدام طريقة واحدة للتفكير، وذلك من خلال ما يلي: [23]

القبعة البيضاء: نظرة موضوعية للأمور؛

القبعة الحمراء: الانفعال والحدس والتفكير الفطري؛

القبعة السوداء: الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي؛

القبعة الصفراء: الممكن والمنطق الإيجابي؛

القبعة الخضراء: الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق؛

القبعة الزرقاء: ضبط عملية التفكير.

ويمكن لهذه البرامج أن تساعد متخذ القرار على تنمية مهارات التفكير لدى مرؤوسيه، الشيء الذي سيساعده على حل المشكلات الإدارية التي يواجهها بطريقة إبداعية وذكية.

2- مواجهة الضغوطات السلبية المؤثرة على القرار

قبل الحديث عن كيفية مواجهة الضغوط السلبية التي قد تؤثر على قرارات المسؤولين في المؤسسة، لا بد من الإشارة إلى أنه لا بد من وجود اعتراف عام داخل المؤسسة بأن هناكضغوط معينة تؤثر على قرارات القادة الإداريين، وهذا الاعتراف هو المفتاح الذي يفتح الباب أمام مناقشة إمكانية علاج مشكلتها أو تفاديها.

بناءً على الاعتراف السابق يمكن الشروع في مواجهة الضغوطات السلبية التي تؤثر على قرارات المسؤولين وذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

- العمل على التطبيق الجيّد لمبادئ الإدارة من خلال منح كل مسؤول السلطات والامتيازات الكافية لتمكينه من السيطرة على المرؤوسين والتحكم في زمام الأمور الخاضعة لسيطرته، لأن فقدان السيطرة من أكبر الأسباب المؤدية إلى معاناة المسؤولين من الضغوط النفسية، بحيث تصبح القرارات خارجة عن نطاقهم، وتحدث الفوضى نتيجة وجود أكثر من طرف يتحكم ويصنع القرارات في المؤسسة.

- القضاء على الروتين والوظائف العقيمة من طرف المسؤول على إدارة المؤسسة، ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف، وخلق وظائف ذات معنى يقوم بها أفراد يمتلكون روح المبادرة والقدرة على الإبداع وإعطائهم نسبة من الحرية في التصرف، وهذا من شأنه أن يخلق المتعة في العمل ويكسر الروتين، ويدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات، والنشاط خلال جلسات العصف الذهني لزيادة تدفق أكبر عدد من الأفكار التي قد تساعد على صياغة حلول جيّدة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة من جهة، كما تعمل على زيادة قبول القرارات وتنفيذها من جهة أخرى.

- محاولة متخذ القرار التقليل من العلاقات الاجتماعية التي تخلق له مزيدًا من الضغوط، كعلاقات الصداقة المبنية على المصالح التي قد تضر بمنصبه من جهة، وتؤثر على طبيعة القرارات وفاعليتها، وتكون لها مَضرّة وبُعد عن تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، كتفضيل توظيف شخص لا يتمتع بأية كفاءة في مجال العمل وغيرها من الأعمال التي لا تزيد أية قيمة مضافة للمؤسسة إنما تزيد في أعبائها، أو تفضيل مصلحة أطراف خارجية على مصلحة المؤسسة، بناءً على ضغوط قد يمارسها أطراف ذوي مصالح معينة على المسؤول، ويُنصح في هذا الإطار أن يحافظ المسؤول دائما على نزاهته وعدم تورطه في أفعال معينة قد تجعله يعمل تحت سلطة غير رسمية لصالح أطراف أخرى تأخذ نتيجة لتلك الأفعال أو أدلة عنها زمام القرار في المؤسسة، بحيث تُتخذ القرارات على مقاسها ولكنها تُعنون باسم ذلك المسؤول الإداري الرسمي.

- استحداث نظم جديدة لدعم المشاركة في اتخاذ القرار، بحيث تعمل هذه الأنظمة على رفع حالة الغُربة والعُزلة التي يُعاني منها المرؤوسين بسبب عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إنشاء برامج خاصة بالشكاوى وبرامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع المسؤولين على تفويض بعض الصلاحيات لمن أهم أقل منهم درجة لتحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة.[24]

- تقبّل التغيير وتشجيع الأفراد في جميع المستويات الإدارية على التكيّف مع مختلف التغيرات الإيجابية، عن طريق رفع مستوى التأهيل وتنظيم دورات تكوينية ودورات رسكلة من شأنها زيادة كفاءة الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء في مواجهة مختلف المشكلات الإدارية وما قد تجرّه من ضغوط من شأنها التأثير سلبا على فاعلية القرارات في المؤسسة، كما قد تؤثر على الصحة النفسية والجسمية لمتخذي القرار والمرؤوسين.

مما سبق يتضح أن اعتراف المؤسسة بوجود ضغوط سلبية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات فيها أمر مطلوب لأنه بناءً على ذلك الاعتراف سوف تُسَخّر كل الإمكانيات الممكنة للقضاء عليها، والإجراءات السابقة ما هي إلا جزء من مجموعة كبيرة من الحلول التي يمكن اللجوء إليها في المؤسسات الخاصة أو العمومية، وأفضل مثال في مواجهة الضغوط السلبية في مجال العمل اليوم هي المؤسسات في اليابان.

3- السعي إلى القرار الصحيح والفعّال

القرار الفعّال هو الذي يتم اتخاذه في ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة إلى مشكلة محلية أو مؤقتة، وهذا يتطلب من المسؤول الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها، وفي هذا الصدد يقول "**بيتر دريكر**"": "إن القرار الفعّال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة (Calculate risk) وليس على أساس مخاطرة طائشة".[25]

.بما أن القرار يترتب على وجود المشكلة، وبما أن الإدراك والتحديد الخاطئ لها سيؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة فلا بد من تقديم بعض الاقتراحات للوقاية من الوقوع في ذلك، ومن أهمها ما يلي:[26]

- تعريف المشكلة من منطلق أنها ذلك الفرق بين الوقف الحالي والموقف المستهدف؛
- ضرورة كشف جذور الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتشخصيها بدقة؛
- ضبط حدود المشكلات الفرعية المرتبطة بالمشكلة الرئيسية لتجنب التداخل والتعقيد؛
- البدء باقتراح حلول مبدئية لأنها ستؤدي إلى الوصول للحل النهائي للمشكلة؛
- صياغة وتوضيح المشكلة في نماذج وأشكال وجداول لتسهيل فهم أبعادها وأسبابها؛
- ضرورة التفريق -عند جمع المعلومات لدراسة المشكلة- بين الحقائق والعادات والأعراف.

بعد ضمان خلو المراحل الأولية من الأخطاء، يقوم متخذ القرار بوضع قرار لحل المشكلة، لكن الأهمية ليست في القرار في حد ذاته وإنما في اتخاذ قرار فعّال، ولأجل ذلك يجب إتباع الخطوات الموالية:

- تحديد هدف الجماعة بدقة والتأكد من فهم الجميع له.
- الحرص على الاتصال البيني لأفراد الجماعة وفهم كل منهم للدور المنوط به.
- التأكد من تمثيل الجماعة فعلا لجميع الأفراد الذين سينفذون القرار أو يتأثرون به.
- التأكد من توفر مصادر للمعلومات اللازمة لوصول الجماعة لقرارات فعّالة.
- ضمان تكوين الجماعة وتوفرها على خبرات ضرورية لمناقشة وتقييم البدائل.
- التأكد من التزام جميع الأفراد بالقرار، الذي رُعي عند اتخاذه لجميع وجهات النظر ولو كانت بعضها مخالفة.

< التيقُّن من عدم سيطرة أحد أعضاء الجماعة على الأعضاء الآخرين حتى لو كان قائد الجماعة وتشجيع كل الأعضاء على الإدلاء بآرائهم بكل حرية وصدق.

< الحرص على أن يكون عدد أعضاء الجماعة كافيًا للوصول إلى قرار صحيح وفعّال، وتجنب العدد الزائد الذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع الوقت، أو العدد غير الكافي مما يؤدي إلى قصور في دراسة جوانب المشكلة والعدد المثالي للجماعة من خمسة إلى سبعة أعضاء.(27)

ومن خلال إتباع الخطوات السابقة يمكن الوصول إلى القرار الفعّال المبني على الجودة ودرجة القبول بين المرؤوسين، والذي يمس مجال كبير من المؤسسة ويُحقق أهدافها من جهة ويلقى قبولاً لدى المرؤوسين الذين سيقومون بتنفيذه في الواقع، والذين يشترطون لأجل ذلك مشاركتهم في صنعه واتخاذه، ليكون في النهاية معبرً عن أهدافهم وأهداف المؤسسة في وقت واحد.

خـــاتـــمة

نستخلص مما سبق أن هناك عدد من العوامل تؤثر في عملية صنع القرار عمومًا، بحيث توجد بعض العوامل تؤثر على متخذ القرار والبعض الآخر يؤثر على القرار في حد ذاته، والنتيجة في النهاية هي التأثير على جودة هذا القرار وعلى فعاليته في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، وهذه العوامل تمتد بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، لكن وبإتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تم عرض أهمّها في المحور الثالث من هذه المداخلة يمكن الحد من التأثير السلبي لبعض العوامل وزيادة الأثر الإيجابي للبعض الآخر، بهدف التمكن من تحسين جودة القرارات، لأن القرار الذي لا يتميز بجودة عالية وتكون له فعالية أقل سيكون بمثابة الحقنة المسكنة للألم فقط وإلى أجل محدد لكنها لا تعالج المرض أبدًا، وبالقياس على هذا يكون القرار الجيّد هو الذي يصف الحل الأمثل والنهائي لمشكلة محددة داخل المؤسسة الاقتصادية.

الهوامش:

(1) مصطفي محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 152.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2007، ص:396.

(3) يس عامر سعد ومحمد عبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، الطبعة الثانية، 1998، ص:661.

(4) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص:51.

(5) شبكة الأخبار العربية (BBC Arabic News) ، دراسة: علاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، قسم علوم وتكنولوجيات، على الموقع الإلكتروني: /http://news.bbc.co.uk/hi/arabic، تاريخ الإطلاع :01 سبتمبر 2007.

(6) إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص: 48-50.

(7) نفس المرجع ، ص: 50.

(8) نفس المرجع ، ص: 52.

(9) جرينبرج جيرالد وبارون روبرت ، إدارة الموارد البشرية، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ، 2004، ص: 260.

(10) نفس المرجع ، ص: 418.

(11) علي الشرقاوي ، العملية الإدارية "وظائف المديرين"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص ص: 158- 159.

(12) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، دار الثقافة، 2003، ص: 87.

(13) نفس المرجع ، ص: 89.

(14) الشركة المصرية العالمية ، علِّم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة في 24 ساعة، مجلة يورك بريس ، الطبعة الرابعة، 2003، ص ص: 62- 63.

(15) يس عامر ومحمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 437.

(16) أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 205.

(17) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق، ص: 93.

(18) يس عامر ومحمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص: 437 - 438.

(19) ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال "نظريات نماذج وتطبيقات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص: 273.

(20) الشركة المصرية العالمية، مرجع سابق، ص: 430.

(21) شركة مفكرة الإسلام، المدير ومهارات التفكير الإبداعي، مقال على موقع مفكرة الإسلام، على الرابط http://www.islammemo.cc/ ،بتاريخ 27 ديسمبر 2006م على الساعة 12:28 م. تاريخ الإطلاع: 20 ديسمبر 2007م على الساعة 11:34 بتوقيت غرينتش.

(22) المركز العالمي للبرمجة اللغوية العصبية، التفكير وأنماط الذكاء، مقال على شبكة الانترنت على الموقع http://icnlp.net، تاريخ الإطلاع: 22 جانفي 2008.

(23) أحمد بن عبد المحسن العسّاف، المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات، مقال على شبكة الانترنت على الموقع : http://saaid.net، تاريخ الإطلاع: 22 جانفي 2008.

(24) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 400.

(25) نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 390.

(26) أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص: 206.

(27) طلعت محمود منال، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص: 149.